IL N'Y A RIEN À ATTENDRE DU SDO

Snaf Syndicat National des Agents Forestiers unsa

INFOS

UNSA Alimentation Agriculture Forêts

http://snaf-unsa.org nadegedossmann@live.fr (Secrétariat) 15 juillet 2014

COMPTE-RENDU DE LA RÉUNION DU CCHSCT DE L'ONF des 10 et 11 juillet 2014

Le Comité Central d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail, présidé par le Directeur Général, assisté du Directeur des Ressources Humaines s'est réuni le jeudi 10 juillet 2014, de 9 heures 30 à 18 heures 30 dans la salle B 110 du CTB au n° 6 de l'avenue Saint-Mandé à Pais, et le vendredi 11 juillet 2014, de 9 heures à 13 heures, dans la salle du Conseil d'Administration au Siège, au n° 2 de l'Avenue de Saint-Mandé à PARIS. Le SNAF-UNSA était représenté par Michel ABLANCOURT.

ORDRE DU JOUR

1. - Projet de procès-verbal des séances des 24 et 25 avril 2014 et du 22 mai 2014 (vote) p. 3

2. - Suivi des questions posées lors des séances précédentes (information) p. 3

3. – Mise en oeuvre du plan d'actions suite à l'ASO (information) p. 3

4. – Déploiement du SDO dans les territoires (information) :

- suite à donner à la motion du CTC du 27 mai 2014 p. 5
- étude d'impact sur les conditions de travail et analyse des charges de travail p. 5

5. – Bilan du plan d'action prévention des RPS et en particulier des dispositifs d'accompagnement des personnels en difficulté (information) p. 8

6. - Expertise réalisée au titre de la réorganisation de la Direction Générale (information) p. 8

7. - Elaboration du plan d'actions et mise en oeuvre des premières actions suite à l'expertise désignation mobile et TDS p. 11

8. - Projet d'instruction relative à l'armement de service (information) p. 11

9. - Expertise sequoïa-teck : apports supplémentaires intégrés dans le rapport (information) p. 12

MISE AU POINT : Drame du 12 janvier 2013 à La Réunion

La Direction Générale a récemment diffusé une communication sur Intraforêt sur les évènements dramatiques survenus à La Réunion le 12 février 2013 qui laisse à penser qu'il existait un consensus sur le sujet au sein du CCHSCT. Elle a (volontairement) omis de signaler que le SNAF-UNSA ne s'était pas positionné sur ce courrier, notamment parce qu'il n'a jamais été associé à sa rédaction (mainmise de la délégation d'enquête avec la bénédiction de l'administration et secrétaire du CCHSCT, pourtant ne faisant pas partie de la délégation d'enquête, en intermittent du spectacle).

Par ailleurs, cette communication qui n'est pas de la compétence du CCHSCT résulte d'un compromis entre l'administration et trois organisations syndicales. Elle pêche par omission et de ce fait dédouane ou ménage un peu trop à notre goût la hiérarchie locale et la Direction Générale. Pour une personne non informée, cette communication ressemble trop à un réquisitoire contre un des deux collègues, avec reconnaissance de circonstances atténuantes. Elle est trop centrée sur Monsieur J.-C. R. et néglige des faits importants. Le CCHSCT n'a pas vocation à jouer le rôle du Ministère Public, et encore moins la délégation d'enquête, d'autant plus que l'action publique est éteinte (décès des protagonistes).

Enfin, le plan d'actions proposé par la délégation d'enquête ne prend pas en compte le caractère insulaire des départements d'outre-mer, notamment avec ce qui peut en découler en matière de postures, de savoir-être ou de management. Le SNAF-UNSA ne soutiendra jamais une recommandation sur le respect des règles et cadres réglementaires. La loi doit tout simplement être respectée et appliquée (une obligation pour tous les citoyens encore plus pour les fonctionnaires) et la Direction Générale exercer son pouvoir hiérarchique, à savoir sanctionner les managers qui la violent délibérement. C'est une obligation et non un choix ou une faculté. L'administration fait pourtant toujours payer la note au subalterne qui sort des clous, sans souvent en mesurer les conséquences. Cette tragique affaire en est malheureusement un exemple.

A noter que la Direction Générale a estampillé cette expertise du « secret défense ». Or, elle appartient aux CHSCT dans lesquelles l'administration ne dispose pas de voix prépondérante ni de droit de veto. Ces instances ne sont plus paritaires depuis 2011. Il revient aux membres du CHSCT, de décider de la destination de cette expertise et non à l'administration, de façon unilatérale. Visiblement, les adeptes du coup d'Etat permanent ont du mal à changer de braquet. Les stages d'adaptation à l'emploi ne doivent pas être uniquement réservés aux sous-fifres.

NB Les réunionnais (locaux et métropolitains installés de longue date sur place) ont probablement apprécié d'apprendre que tout est compliqué chez eux. Il est vrai aussi que pour l'administration tous les managers « coup de vent » qui débarquent de Métropole sont des modèles d'intégrité, de tolérance et d'intégration, avec une mentalité irréprochable. Visiblement, les rédacteurs de cette communication ignorent l'histoire de l'île, mais aussi que 20 % des réunionnais ont des attaches métropolitaines. Le Directeur Général est récemment allé aux Antilles. Nous serions très curieux de savoir s'il a le même point de vue sur la question pour les autres départements d'outre-mer.

Le représentant du SNAF-UNSA a fait la déclaration suivante devant le CCHSCT :

« **L'objectif d'une expertise est d'éclairer les membres du CHSCT, dans l'exercice de leurs missions, sur des aspects techniques. L'expert remet ses conclusions au CHSCT, commanditaire de l'expertise, sur la base desquelles des échanges « éclairés » se tiendront entre les représentants du personnel au CHSCT et l'employeur. Les membres du CHSCT peuvent ainsi décider de diffuser le rapport d'expertise auprès des salariés, au titre de leur mandat de représentant du personnel. Cette diffusion doit se faire dans le respect de leur obligation de secret professionnel et de discrétion, dans la mesure où ce rapport comporterait des informations relatives aux procédés de fabrication ou à caractère confidentiel.** »

Le SNAF-UNSA demande à la Direction Générale de mettre fin aux communications au nom du CHSCT. Réglementairement, seuls doivent faire l'objet d'une publicité par l'administration, les projets élaborés et les avis émis par le CHSCT, par tout moyen approprié (affichage du procès-verbal de la réunion), dans le délai d'un mois et uniquement auprès des agents en fonction dans les services concernés. ».

1. - PROJET DE P.V. DES SÉANCES DES 24 ET 25 AVRIL 2014 ET DU 22 MAI 2014 (VOTE)

Ces documents ont été approuvés sans réserves.

2. – SUIVI DES QUESTIONS POSÉES LORS DES SÉANCES PRÉCÉDENTES (INFORMATION)

Suite à l'avis défavorable émis le 20 mars 2014 par la commission de réforme quant à la reconnaissance de l'imputabilité au service du suicide de notre collègue HEDERICH, le Directeur Général a décidé de suivre cet avis le 25 avril 2014. Communication en a été faite à la mère de l'intéressé.

Le Département de la Formation, en lien avec le Département des Affaires Sanitaires et Sociales, doit réaliser la conception d'une formation projet « se préparer au vieillissement », et organiser une session « pilote » en 2014. En fait, il s'agit d'actualiser l'existant.

A noter qu'un groupe de travail sur les suicides vient d'être créé. Cetains d'entre nous dirons « encore un groupe de travail » d'autant que rien n'a jusqu'à présent été fait dans le domaine, en dépit du nombre de drames. Il n'y a rien à espérer.

Enfin, il a été annoncé la mort des cellules sociales territoriales… remplacées par des frères ou sœurs au patrimoine génétique comparable. Ce sont des groupes pluridisciplaines avec la même transversalité… qui a fait échouer les cellules territoriales (enjeux de pouvoir, protection excessive de la ligne de commandement…). Les relais seront le responsable santé et sécutité au travail territorial et un représentant au CHSCTT.

Or, le premier est souvent perçu comme un représentant (trop) zélé de l'administration. Le second, nommé par son syndicat, est souvent inconnu au bataillon pour le personnel lambda lequel préfère en général s'adresser aux syndicats.

Visiblement, la Direction Générale n'a pas encore compris qu'il ne peut y avoir de coopération dans ce domaine. Depuis le PPO, elle a trop créé de différenciations (et continuent à le faire) et d'antagonismes qui poussent à l'affrontement entre ceux qui souffrents et ceux qui mettent en musique sa gestion humaine catastrophique, sans aucun état d'âme. Elle ne peut pas miser sur un collectif qu'elle massacre allègrement (absence de justice et d'équité, fait du prince…) et aussi demander aux victimes de se résigner au nom de l'ordre établi. Nous savons tous ce qui peut en advenir.

3. – MISE EN OEUVRE DU PLAN D'ACTIONS SUITE À L'ASO (INFORMATION)

Plus de sept Français sur dix (74%) estiment que « les entreprises ne mènent pas assez d'actions de prévention et d'accompagnement pour lutter contre le stress au travail », selon un sondage Harris Interactive.

Cette enquête, réalisée pour une société de conseil spécialisée dans le théâtre en entreprise, montre que ce sentiment est encore plus fort chez les salariés (78%). Ainsi, parmi les actions à mettre en place en priorité pour développer le bien-être au travail, plus de la moitié des actifs (51%) estiment qu'il faut agir sur les conditions de travail, 29% sur l'organisation du travail et 12% sur les

relations entre collègues. Le manque d'écoute et d'accompagnement (71%), l'organisation globale de l'entreprise (70%) et la quantité de travail demandée (66%) constituent les trois principaux facteurs de stress au travail, selon cette enquête. Et, pour plus d'un salarié sur deux, les relations hiérarchiques sont un facteur de stress, à la fois en ce qui concerne les relations avec le responsable hiérarchique direct (58%) et les relations avec la direction de l'entreprise (57%).

L'Office National des Forêts est dans une situation de profond malaise, à l'image de France Télécom. Pour cet opérateur, le cabinet Technologia a notamment estimé qu'il est essentiel de retisser du lien social avec les institutions représentatives du personnel. Dans le cadre de changements stratégiques programmés, il est capital de communiquer auprès des collaborateurs, avec pégagogie, en amont, et pas quelques jours avant.

Revoir l'équilibre et le mode de fonctionnement entre la direction centrale et territoriale est une priorité. Clarifier les rôles entre les " managers de proximité ", les " managers directeurs territoriaux " et les " managers métiers " fait partie des urgences. Technologia a recommandé également de développer une véritable politique de reconnaissance des " héros ", ces salariés dotés d'une grande ancienneté dans l'entreprise. Cela atténuerait leur sentiment d'avoir été " maltraités " lors de tous les changements. Il est aussi impératif de mieux accompagner les collaborateurs dans la complexité technique des outils.

La Direction Générale a encore utilisé la méthode des groupes de travail dirigés par les mêmes managers qui ont occasionné les dégats à réparer. Cette méthode a déjà fait preuve de son inefficacité. De plus, ils n'abordent pas les vrais problèmes.

Les personnels n'ont rien à attendre de ce plan d'actions si ce n'est une aggravation de leur malaise. Tout est fait… pour ne rien faire ou si peu.

4. – DÉPLOIEMENT DU SDO DANS LES TERRITOIRES (INFORMATION)

La **rétention d'information** consiste à dissimuler une information ou son existence même afin qu'une personne, un ensemble de personnes ou une organisation, légitimement en droit de la connaître, n'en disposent pas. Elle diffère de la protection du secret qui, elle, est ordinairement légitime comme protectrice d'intérêts particuliers.

On peut identifier quatre raisons à la rétention de l'information, délibérée ou de nature systémique :

- le défaut de leadership,
- les structures pyramidales,
- **la prépondérance des sciences « exactes » et « fondamentales » qui conduisent ingénieurs et techniciens à accorder peu d'importance aux propos de ceux qui ne pensent pas comme eux**,
- les comportements individualistes qui font considérer l'information comme une propriété individuelle.

Actuellement, en dehors de ceux qui participent aux réunions de « concertation » personne ne sait ce qui se passe au niveau des territoires. Le Directeur Général en a été informé. Pour autant, il ne se semble pas vouloir rectifier le tir. Or, il en va de la réussite de son projet de réorganisation et il en est conscient. Incompréhensible !

Suite à donner à la motion du CTC du 27 mai 2014 (origine EFA-CGC)

Jusqu'à présent, il semblerait que les responsables d'unité territoriale aient été les principaux managers à consulter les assistantes sociales.

EFA-CGC nous a appris, par le biais de cette motion, que d'autres managers de proximité étaient atteints par le profond malaise qui touche l'Office National des Forêts.

Visiblement, la demande de EFA-CGC semble en lien avec le SDO. C'est évident que le SDO risque de poser de gros problèmes aux cadres.

Il est également logique que l'Etablissement s'occupe de tous ses personnels. Néanmoins, il ne faut pas oublier que les collègues non-cadres ont déjà payé un lourd tribut à la mobilité en 2002. Il est hors de question pour le SNAF-UNSA que la Direction Générale remette le couvert pour cette catégorie, sous prétexte de calmer la colère des cadres.

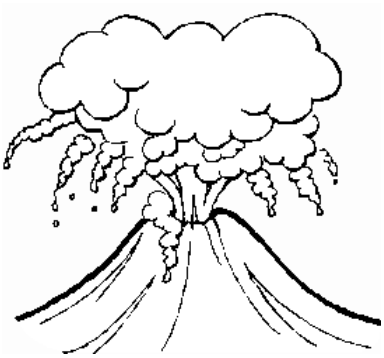
Nous rappellons quand même que la mobilité fait partie du parcours professionnel des cadres. Ceux qui ont été privilégiés en 2002 le savent. Que diront leurs collègues qui n'ont pas pu bénéficier de promotions parce qu'ils n'avaient pas voulu (ou pu) bouger en 2002, en privilégiant, par exemple, leur vie de famille ? Il ne faut pas changer les règles du jeu en cours de partie.

A noter qu'au détour d'une conversation, le Directeur des Ressources Humaines a **affirmé que la motion de EFA-CGC pourrait également être très profitable au personnel de soutien. Cette phrase sibylline laisserait entendre que leurs effectifs vont sérieusement baisser. Le SNAF-UNSA lui rappelle que la résolution du Conseil d'administration vise le sureffectif (sans justication économique) des cadres (+ 36 % depuis 2002) et qu'il n'est pas leur avocat**.

Etude d'impact sur les conditions de travail et analyse des charges de travail

Ces deux propositions étaient d'une importance capitable pour le SNAF-UNSA. Nous ne pouvions que rejoindre l'administration sur ces deux points… à condition que les études ne soient pas réalisées par elle en totale improvisation. Nous avons déjà trop souffert d'avoir servi de cobayes. Chassez le naturel et il revient au galop.

Qu'est-ce qu'une étude d'impact sur les conditions de travail



L'un des premiers enjeux dans la gestion du changement organisationnel est la minimisation des effets négatifs du changement sur le climat social de l'entreprise et le fonctionnement de l'organisation. Il est donc primordial d'étudier et d'évaluer l'impact potentiel de tel ou tel changement organisationnel face aux différentes alternatives de changement.

Toute décision de réorganisation doit en général être précédée d'une étude de faisabilité technique. L'idée est d'associer à l'étude faisabilité technique une étude d'impact

humain. On a vu que 70% des changements organisationnels n'atteignaient pas ou seulement en partie leurs objectifs précisément en raison de la non prise en compte de cette dimension humaine. Il est donc important de l'intégrer dans le pilotage général.

L'étude d'impact humain cherche à analyser l'impact – et en particulier à détecter à l'avance les impacts négatifs – du changement organisationnel. Il peut aussi identifier les bénéfices attendus par les salariés.

L'objectif est d'identifier à l'avance le plus grand nombre de conséquences négatives possibles du projet, puis de travailler à des solutions, de manière participative, pour réduire les zones de tension.

Il est également nécessaire de se pencher sur les apports positifs du projet, pour les collaborateurs et managers, ainsi que sur les facteurs de protection qui risquent d'être mis en cause par le changement. Enfin, il faut identifier les nouveaux besoins qui vont être générés par le changement.

Les objectifs de l'Étude d'Impact Humain (EIH) du changement organisationnel sont :

- Identifier les zones affectées et zones de tensions et les principales difficultés liées au changement,
- Identifier les impacts du changement sur les salariés et les managers. Evaluer l'impact du changement organisationnel sur le plan humain et les coûts afférents,
- Travailler ensemble à un nouvel outil de pilotage pour conduire le changement, en associant des managers de terrain, les IRP, en particulier le CHSCT, et le Service de santé au travail,
- Intégrer l'impact humain dans le pilotage du changement afin de minimiser les risques d'échec du point de vue de l'entreprise et de minimiser les impacts négatifs du changement organisationnel pour les salariés non cadres et managers,
- Travailler à des solutions et gérer les conséquences du changement. Ajuster le changement, travailler à moduler les modalités du changement sur les zones de tension prévisibles.

En matière d'étude d'impact, la Direction Générale a choisi une « méthodologie » qui ne prend à aucun moment compte la dimension humaine. Elle est d'ailleurs incapable de gérer cette problématique (trop de décideurs formatés « sciences exactes »). L'étude d'impact qu'elle propose doit porter sur les champs ou thèmes suivants, et en particulier :

- l'organisation du travail (physique, outils, SI...),
- l'environnement du travail (quantité, degré d'autonomie...),
- la charge de travail interne et externe,
- le sens du travail (intérêt, valeurs...),
- le développement professionnel (formation, carrière, employabilité...).

L'organisation doit primer sur l'humain (marche ou crève). Sur ce plan, il n'y a pas de changement depuis des années en dépit du malaise social et des drames humains. Le drame épouvantable de La Réunion est déjà bien loin.

Qu'est-ce qu'une analyse des charges de travail

La charge de travail est une préoccupation de tous les acteurs de l'entreprise (dirigeants, encadrement, représentants du personnel, autres salariés). Sa maîtrise n'est jamais assurée d'avance.

Des situations de déséquilibre (surcharge ou charge insuffisante) peuvent apparaître, pénalisant à la fois les conditions de travail et la performance de l'entreprise.

Selon l'ANACT, une démarche d'analyse des charges de travail doit comprendre trois éléments essentiels :

● élaborer un diagnostic de la situation à l'aide de méthodologies appropriées (analyse d'activité, description des tâches et des contraintes, etc…) ;

● identifier les éléments de régulation potentiels et les différents outils qu'il est possible d'utiliser ;

● assurer la mise en œuvre et le suivi de la démarche à travers des dispositifs ad hoc (groupe de suivi, participation et implication des acteurs).

Cette démarche doit évidemment être adaptée au contexte local. Plus précisément, certaines conditions doivent être réunies pour réussir :

- anticiper le plus en amont possible les répercussions des changements organisationnels sur la charge de travail et les possibilités de régulation. Un projet d'intervention sur la charge de travail peut s'intégrer à d'autres processus de conduite du changement dans l'entreprise, que celui-ci soit technique (nouveaux logiciels, nouveaux équipements, etc…) ou organisationnel (gestion par équipe, décloisonnement, organisation matricielle, etc…) ;

- impliquer l'ensemble des acteurs, si besoin par la constitution d'un groupe ad hoc ;

- consulter les représentants du personnel s'avère un moment nécessaire ;

- assurer la diffusion de l'information auprès de l'ensemble des salariés, car la charge de travail et sa régulation sont une préoccupation qui les concerne tous.

Autrement dit, l'analyse des charges de travail relève actuellement de la mission impossible pour l'Office National des Forêts. Cela dépasse ses possibilités du moment. Par ailleurs, le SNAF-UNSA n'a pas eu l'impression que la Direction Générale maîtrisait son sujet.

En effet, sa base de réflexion est le collectif de travail. Selon elle, cette étude n'a pas pour objet de supprimer des postes. Il faudra faire remonter les problèmes.

Or, le principe de fonctionnement de nos managers est l'absence de décision. Les personnels n'ont rien à attendre de cette étude sinon davantage de frustration et de colère. C'est de l'affichage, voire de l'enfumage. En tout cas, le SNAF-UNSA ne participera pas à cette mascarade.

A noter que nous avons eu droit à des échanges irréels par rapport aux enjeux de santé, entre l'administration et les représentants du SNUPFEN-Solidaires. Ces derniers reprochaient à la Direction Générale d'associer SDO et suppressions d'emplois dans les documents sur l'étude d'impact et les charges de travail. Cela, semble-t-il, n'avait pas été le cas lors des discussions sur le

SDO dont le protocole a été signé par ce syndicat. L'administration a mollement affirmé le contraire.

Le SNAF-UNSA qui n'a pas participé aux négociations sur le SDO ne départegera personne. Néanmoins, il indiscutable que le SDO trouve son origine dans la résolution du Conseil d'administration sur les suppressions de postes différenciées. Par ailleurs, la future organisation inclura les effectifs cibles 2016.

En donnant raison sur la forme au SNUPFEN-Solidaires, il est dommage que l'administration ait reçu de leur part un avis favorable pour un projet bidon qui ne sera d'aucune utilité pour les personnels. Dans la foulée, le Directeur Général s'est permis de reprocher au SNAF-UNSA de ne pas vouloir négocier. <u>Notre organisation syndicale ne négociera jamais avec la santé des personnels</u>.

5. – BILAN DU PLAN D'ACTION PREVENTION DES RPS ET EN PARTICULIER DES DISPOSITIFS D'ACCOMPAGNEMENT DES PERSONNELS EN DIFFICULTÉ (INFORMATION)

Il est indiscutable que l'Office National des Forêts s'est beaucoup investi dans la prévention des risques psychosociaux depuis l'enquête de climat social de 2005.

Le mérite en revient à l'ancien DASS qui avait une sensibilité hygiène et sécurité et qui a associé les organisations syndicales aux travaux.

Néanmoins, en dépit du dispositif important qui existe, les résultats ne nous semblent pas à la hauteur des investissements. Les fonctionnaires, et plus précisément les managers, n'ont pas non plus une culture hygiène et sécurité.

Par ailleurs, seul l'aspect curatif des problèmes est pris en compte… lorsque l'administration veut bien le faire. En interne, les managers ne risquent rien en cas d'abstention. La seule solution qui reste aux victimes est d'aller au pénal. Le pas pourrait être franchi probablement plus rapidement que prévu.

6. – EXPERTISE REALISEE AU TITRE DE LA REORGANISATION DE LA DIRECTION GENERALE (INFORMATION)

Cette expertise, réalisée par la société CEDAET, rapporte en première page des propos de certains collègues, comme :

« L'ONF, c'est l'image de la personne qui n'arrive plus à fermer sa valise, alors qu'elle doit absolument partir et qui s'assoie dessus. »

ou

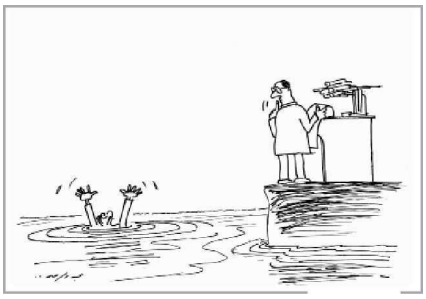
« Qu'est-ce qu'on fait d'un fonctionnaire qu'on ne veut plus ? On le met ailleurs. Mais il faut un ailleurs… »

ou

« Le problème, c'est d'être toujours dans le moins. »

Les collègues de la Direction Générale ont été déçus par les résultats de l'expertise. Ils ont eu l'impression qu'elle enfonçait des portes ouvertes. En fait, l'expertise ne peut constater que des situations qu'ils connaissent déjà. Ils reprochent également aux syndicats d'avoir avalisé le SDO. Ce n'est pas le cas du SNAF-UNSA. De même, notre organisation syndicale demande à ce que les suppressions d'emplois imposées par les tutelles ne soient pas supportées que par certaines catégories.

La Situation actuelle



Selon l'expert, l'analyse de l'existant montre que la désorganisation du travail est importante et qu'elle alimente les dysfonctionnements, la perte du sens du travail et, plus généralement, l'exposition des agents aux risques psychosociaux. Cette exposition est très importante et impose un traitement urgent et approfondi. On note ainsi :

- un désordre important dans la définition des postes et des missions ;
- une grande diversité des conditions d'emploi (statuts, grades, fonction publique, droit privé…) générant des tensions et sentiments d'inégalité de traitement entre agents ainsi que des difficultés de gestion des compétences et de faibles perspectives d'évolutions ;
- des lacunes du management qui génèrent des défauts de portage de la stratégie de l'Etablissement, un manque de capacité à prendre des décisions, un manque d'animation, de coordination et d'information. Au total, l'affaiblissement de la ligne hiérarchique ne permet pas au management de jouer son rôle.
- des charges de travail trop lourdes, non évaluées, souvent invisibles pour de nombreux agents et des dépassements d'horaires fréquents ainsi qu'une augmentation des ressources des comptes épargne-temps ;
- une lourdeur et des faiblesses importantes du système d'information ;
- un niveau d'exposition grave aux risques psychosociaux ou de nombreuses alertes de la part des agents de prévention, de la médecine du travail ou encore des études réalisées par le passé.

Le projet de suppression de postes

Toujours selon l'expert, aujourd'hui en réduisant encore les effectifs de l'ONF, l'Etat risque de porter atteinte aux capacités d'autofinancement de l'Etablissement, qu'il devra compenser de manière plus importante, renchérissant ainsi le coût de la politique financière au contraire de l'objectif recherché.

A la Direction Générale comme en Directions Territoriales, cette situation paradoxale mine les agents, très attachés à leur travail. A ce niveau, on peut dire que la politique suivie de modernisation de l'action publique empêche cette modernisation.

Cette modernisation ne tient pas compte, en outre, de l'enjeu de transition générationnelle auquel l'ONF est confronté avec acuité. Cette situation génère des risques forts de blocage interne sur le plan de l'identité, des valeurs professionnelles, de la transmission des savoirs et de savoir-faire entre autres dont les conséquences néfastes sur le fonctionnement sont déjà à l'œuvre sur le terrain comme les expertises réalisées par les CHSCT des différentes Directions Territoriales ont pu le montrer.

Au niveau de la Direction Générale, la nouvelle suppression des postes va peser sur un contexte déjà dégradé et renforcer un processus de désorganisation croissante. On peut ainsi s'attendre à une augmentation des troubles psychosociaux en lien avec les facteurs de risque suivants :

- la charge de travail va s'accroître mécaniquement là où l'activité d'un poste supprimé se reporte sur d'autres agents, sachant que les suppressions de postes prévues représentent 14,8 % des emplois ;

● des missions importantes sont abandonnées, provoquant chez les agents des sentiments de frustration, de désaveu et de découragement et entraînant une perte de confiance dans les politiques forestières ;

● dans la manière dont la suppression des postes est imposée, les agents ont des difficultés à se sentir reconnus et écoutés ;

● au final, les suppressions de postes jettent le trouble dans une organisation déjà impactée par les incertitudes et la difficulté du management à conduire le changement.

Le management envisage un certain nombre de stratégies pour amoindrir les effets des suppressions de postes avec une politique de simplification et d'externalisation, un abandon de missions, une mutualisation entre services, un recours à des formes précaires de travail (CDD, stagiaires, apprentis, auto-entrepreneurs). Dans le contexte dégradé du travail à la Direction Générale, les incidences de ces stratégies sont diverses. Certaines sont positives sur la charge de travail, mais négatives sur l'évolution des métiers. D'autres peuvent carrément générer un accroissement de la désorganisation (perte de qualité, augmentation de la vulnérabilité de l'institution…).

Les recommandations de l'expert

En préalable, l'expert affirme que la réorganisation de la Direction Générale est nécessaire, au moins pour répondre au constat fait dans le cadre de l'audit socio-organisationnel. Il propose les principaux axes d'amélioration suivants :

● arrêter la politique de suppression de postes à l'ONF pour que l'Etat se donne enfin les moyens réels de mieux gérer le bien commun qu'est la forêt, de mieux répondre aux aspirations de la société et aux enjeux liés au changement climatique. Cela permettrait également d'éviter le surcoût potentiel de la charge que représente la politique actuelle de suppression dogmatique de postes, sans prise en compte des besoins du terrain et du moyen terme.

● améliorer rapidement la conduite de ces projets complexes au niveau de la Direction Générale, à savoir, clarification des finalités, effort de communication, portage par le management, précisions dans les modalités d'application, définition de calendriers précis, amélioration notoire de la concertation avec les agents, clarification des mesures d'accompagnement à la mobilité visant notamment à la réorientation de compétences du niveau central sur les territoires ;

● Repenser l'organisation du travail :

- mobilisation des différents niveaux de management ;

- decloisement des missions et organisation des coopérations techniques et fonctionnelles ;

- prise en compte de la charge de travail et renforcement d'une culture professionnelle de soutien aux métiers de la forêt ;

- utilisation raisonnée de l'organisation en mode projet et réseau afin de ne pas générer des formes de fonctionnement matriciel délétères ;

- animation d'une politique de santé et de sécurité au travail réfléchie et structurée, au plus près de l'activité réelle de travail, et mobilisant l'ensemble de la chaîne hiérarchique ;

- déploiement d'une politique forte de gestion prévisionnelle des compétences et d'une culture de la mobilité, prenant notamment en compte la dimension générationnelle.

En conclusion, selon l'expert, quatre axes principaux permettront d'améliorer le fonctionnement de la Direction Générale et de réduire la forte exposition des agents aux facteurs psychosociaux de risque au travail :

- un arrêt des suppressions de postes ;
- un rééquilibrage national raisonné et justifié de l'affectation des postes entre soutien et terrain ;
- une gestion plus rassurante et mieux structurée des projets aujourd'hui anxiogènes conduits par la Direction Générale ;
- un réinvestissement fort de l'ensemble du management pour améliorer l'organisation du travail.

7. – ELABORATION DU PLAN D'ACTIONS ET MISE EN OEUVRE DES PREMIERES ACTIONS SUITE A L'EXPERTISE DESIGNATION MOBILE ET TDS (INFORMATION)

L'administration envisage de faire un bilan d'usages et satisfaction du produit Désignation mobile sur TDS. A cet effet, elle lancera une enquête à destination des personnels de terrain.

L'objectif principal officiel est de disposer de mesures de satisfaction et d'usages auprès d'un large panel d'utilisateurs directs du TDS pour les opérations de désignation, en vue d'améliorer la qualité du produit Désignation mobile dans la perspective de sa refonte 2014-2015. Selon l'administration, cette enquête s'inscrit en continuité avec l'expertise conduite fin 2012-début 2013 sur 10 UT de Lorraine et Rhône-Alpes par le cabinet IDENEA et permettra de l'enrichir.

Pour le SNAF-UNSA, le doute est permis quant à la sincérité de cette enquête. Cela ressemble trop à une contre-expertise. A l'image des études d'impact et sur les charges de travail du SDO, les collègues n'ont rien à gagner dans cette enquête, sinon d'être à nouveau pris pour des crétins. La place de l'informatique sur le terrain est actuellement complètement nébuleuse (lien entre TDS et Production Bois). Les collègues sont dans le brouillard quant à l'avenir de leur métier. L'administration leur demande de donner un avis sur des choses qui relèvent de l'organisation future et de l'évolution de leur métier, choses dont elle ignore elle-même ou cache aux personnels. Or, cela nous semble un préalable à cette enquête pour éviter toute suspicion de la part des utilisateurs (ensemble des données sur la table).

8. – PROJET D'INSTRUCTION RELATIVE A L'ARMEMENT DE SERVICE (INFORMATION)

Pour tenir compte des dernières évolutions intervenues en matière d'armes et de munitions, la Direction Générale a institué un nouveau cadrage pour l'achat, la détention, le transport, le port, l'usage des armes de service et les modalités de leur réforme. La nouvelle instruction :

- détermine les critères et les conditions qui permettent,en fonction de leurs missions et de leurs aptitudes personnelles (formation), physiques et psychologiques, d'identifier les agents qui peuvent être habilités à détenir, porter et user d'une arme de poing pour le service ;

- rappelle le cursus à respecter en matière de formation à la détention, au port et à l'utilisation d'une arme de poing ;

- définit les cas dans lesquels les agents peuvent porter cette arme de poing en service ;

- prescrit les mesures de sécurité à respecter pour le stockage et le transport des armes de poing ;

- donne les consignes à respecter en cas de disparition, perte ou vol d'armes de poing.

Cette instruction qui ne traite pas des armes de chasse détenues par certains services vise à prévenir la survenance de toutes atteintes à l'intégrité physique des personnes pouvant résulter de la détention, du port ou de l'usage d'une arme.

L'objectif final de cette instruction est de diminuer le nombre d'armes à l'Office National des Forêts. Tous les agents ne doivent pas être dotés d'une arme. Ils ne peuvent pas non plus décider seuls de l'opportunité de porter ou non des armes. Il faut savoir que les managers peuvent être considérés comme auteurs indirects en cas de problème survenu à un collaborateur.

9. – EXPERTISE SEQUOIA-TECK : APPORTS SUPPLEMENTAIRES INTEGRES DANS LE RAPPORT (INFORMATION)

En préambule, il faut savoir que Séquoïa Teck fige des situations qui relèvent de l'organisation et sont en lien avec les évolutions des métiers et des processus. Il ne peut résoudre les difficultés qui en résultent. Visiblement, les concepteurs de ce logiciel ne savaient pas bien qui faisait quoi et comment les personnels communiquaient entre eux.

Les impacts de Séquoïa Teck sur les conditions de travail

Cette expertise a été réalisée par IDENEA. L'expert a constaté les impacts suivants sur les conditions de travail :

● *la transformation de l'organisation du travail et ses conséquences sur la structuration du collectif de travail*. Les difficultés sociales actuelles sont étroitement liées avec la redéfinition des tâches et missions de chacun, notamment avec la création des Agences Travaux et des UP. Elles dépassent le projet d'introduction de l'outil. Les assistantes administratives soulignent être dépossédées de certaines de leurs fonctions de support saisie, ce qui se traduit par du transfert de charges vers les agents patrimoniaux.

● *Séquoïa Teck ne permet pas de gagner du temp*s. L'utilisation saisonnière du logiciel ne permet pas aux agents de s'approprier suffisamment le logiciel. Chaque année, en début de saison d'utilisation du logiciel, les agents ont besoin de se remémorer les actions à réaliser. Cette étape est coûteuse au point de vue de la capacité de comprendre. Les agents consacrent plus de temps à l'utilisation du logiciel à ce moment là et cela entraîne un découragement et un agacement de la part de l'utilisateur.

De plus, il existe des redondances et des informations jugées inutiles. C'est, par exemple, le cas de la longueur du cloisonnement. Lorsque l'agent saisi le code article de cloisonnement, il lui est demandé de renseigner la longueur totale du cloisonnement dans chaque ligne du programme (redondance). Cette information est utilisée dans un outil en parallèle pour chiffrer le nombre d'heures de travail à prévoir. C'est cette donnée horaire qui est utile dans Teck.

● *On ne peut pas travailler* (mises à jour, anomalies bloquantes, anomalies bugs, nouvelle tâche ajoutée).

● *Le suivi des processus multi-acteurs gérés par Teck n'est pas simple*. Teck impose et rigidifie un découpage des tâches dans le cadre des processus supportés par le système d'information. Le suivi longitudinal de ces processus, les communications entre les acteurs ne sont pas facilités. Ainsi, lorsq'un RSAT ne valide pas un programme, cette information n'est pas automatiquement notifiée à l'agent patrimonial à l'origine du programme. De même, les agents patrimoniaux n'ont pas d'accès au suivi des travaux. Ils utilisent le login de leurs collègues conducteurs de travaux pour visualiser le suivi.

● *Un besoin de support et d'aide ; un temps consacré à Séquoïa doublé* (trop de temps consacré à régler les difficultés liées à l'utilisation de l'outil).

● *Le métier d'agent patrimonial subit des bouleversements importants en lien avec l'informatique*. La culture socioprofessionnelle des agents patrimoniaux est fragilisée. Traditionnellement, le métier s'est construit autour des activités de sylviculture et d'entretien de la forêt. Aujourd'hui, le métier est modifié bien au-delà de la question de l'outil informatique. Il fait actuellement l'objet d'un grand bouleversement qui passe notamment par l'imposition de l'informatique et la place qu'elle occupe dans le travail. L'instrumentalisation de l'outil à des fins d'évaluation de performance commerciale correspond à une crainte certaine des agents patrimoniaux, d'autant que cette performance commerciale n'est pas intégrée dans la culture socio-professionnelle.

● *La standardisation de l'outil, passant par l'usage des référentiels, impacte la qualité du travail*. La confiance que les utilisateurs accordent à l'outil Teck a été mise en péril suite à des problèmes importants touchant la nature des travaux. Des chantiers ont été pilotés, planifiés et supervisés par certains conducteurs de travaux alors qu'ils ne correspondaient pas à ce que souhaitaient les agents patrimoniaux. L'utilisation des référentiels introduit un biais qui enlève de la précision aux informations saisies. Le logiciel laisse donc place à l'interprétation des conducteurs de travaux au moment de la réception des DAI. Ceci induit des incompréhensions, voire des contentieux entre l'agent patrimonial et le conducteur de travaux au moment de la réception du chantier.

● *L'intensification du travail et le transfert des activités de saisie des assistantes administratives aux agents patrimoniaux : des enjeux sociaux importants*. La principale conséquence de Teck réside dans le fait qu'il est demandé aux personnels techniques de réaliser les tâches de saisie, autrefois réalisées par un personnel dédié à l'administration. Les collectifs de travail de certaines UT s'en trouvent « éclatés », un clivage mettant en opposition les agents en résistance vis-à-vis des suppressions de postes et d'autres agents, qui par acceptation des nouvelles tâches, accepteraient cet état de fait. L'organisation du travail est par ailleurs remise en question suite à cette redistribution des tâches. Les agents se demandent de quelle façon ils devront s'y prendre pour pouvoir continuer à effectuer un travail de qualité. Les collectifs dénoncent donc l'impact social du projet touchant les collectifs et provoquant ce clivage.

● *Les conducteurs de travaux acceptent mieux l'outil que leurs collègues*. De part l'utilisation préalable de Travaux Production, Teck semble globalement bien accepté par les conducteurs de travaux, malgré les difficultés rencontrées lors du basculement, au moment du démarrage. L'organisation de l'interface et les modalités de saisie diffèrent peu de ce qui se faisait dans le précédent logiciel.

● *La gestion du fortuit dans Teck : l'intervention dans l'urgence n'est pas une situation d'utilisation prise en considération dans Teck*. Les travaux entrepris dans l'urgence et ne rentrant pas dans le cadre d'un programme posent problèmes. Le paiement de la facture ne peut pas intervenir en l'absence de création de la demande d'achat et du chantier producteur. Actuellement, il n'y a pas de détournement possible dans Teck pour la création de DA dans l'urgence. Il arrive aussi que certains travaux

soient réalisés et le conducteur de travaux cherche « sur quel chantier il pourrait imputer ça » ;

IDENEA propose les pistes suivantes :

Pistes de réflexion et levier d'action en phase de conception

C'EST EN ÉTUDIANT QU'ON DEVIENT ÉTUDIANT
C'EST EN COMMANDANT QU'ON DEVIENT COMMANDANT
ET C'EST EN SAIGNANT QU'ON DEVIENT ENSEIGNANT

● *Adopter une démarche de conception centrée sur l'utilisation qui intègre le CHSCT*. La conception centrée sur l'utilisateur est basée sur le principe que les utilisateurs finaux sont les mieux placés pour guider la conception d'un logiciel (prise en compte en amont des utilisateurs, de leurs tâches et de leur environnement - participation active des utilisateurs, garantissant la fidélité des besoins et des exigences liées à leurs tâches – répartition appropriée des fonctions entre les utilisateurs et la technologie…).

● *Intégrer à la réflexion sur le nouveau logiciel les changements d'organisation ou de métiers induits*. En règle générale, un changement d'outil informatique n'est jamais juste un changement d'outil. La modification du système d'information Séquoïa Teck porte avec lui une modification des organisations et une évolution des métiers.

● *Se soucier de l'utilisabilité pour réduire la résistance au changement*. La prise en compte des besoins utilisateurs dans la conception d'un logiciel est une condition nécessaire mais pas suffisante. Il est aussi nécessaire de prendre en charge l'utilisabilité du logiciel qui correspond à sa capacité à être utilisé par une personne donnée pour réaliser les différentes tâches pour lesquelles il a été conçu. C'est la prise en compte de l'utilisabilité qui conditionne et détermine l'utilisation du logiciel et donc la satisfaction des utilisateurs et leur performance.

● *La qualité des données intégrées au système d'information conditionne son fonctionnement et doit faire l'objet d'une attention particulière*. Le fonctionnement ainsi que l'utilisation des systèmes d'information dépendent des données qui sont intégrées. Il est donc important de dédier du temps à la préparation des données et de ne pas sous-estimer ce travail car il conditionne directement le démarrage dans le nouveau programme (codes articles trop précis et interdisant toute possibilité de s'adapter face à une difficulté, par exemple). Le bi-mode (utilisation cumulée de l'ancien et du nouveau système) demeure également très contraignant pour les utilisateurs. Il les oblige à basculer entre deux usages et ralentit la prise en main du nouveau logiciel.

● *Test utilisateurs*. A l'issue de la phase de conception, des tests utilisateurs doivent être réalisés en conditions nominales de travail (au plus proche de la réalité du terrain). Des utilisateurs de chaque métier doivent être sélectionnés sur des régions différentes afin de refléter la variabilité des situations de travail et un protocole de test doit être réalise. L'échantillon d'utilisateurs doit être représentatif de la population visée, en nombre et en profils. Il peut s'agir à la fois d'utilisateurs finaux mais aussi de personnes ne connaissant pas le logiciel. Les utilisateurs doivent suivre des scénarii d'utilisation correspondant à la réalisation de tâches typiques. Les fonctionnalités ne sont pas ici testées de manière indépendante.

Pistes de réflexion en phase de déploiement

● *Le déploiement doit s'appuyer sur le retour d'expérience des DT pilotes*.

● *La formation des référents locaux doit être précise et approfondie*. Il est préférable que les référents démultiplicateurs soient provisoirement détachés de leurs fonctions durant la mise

en place du projet, depuis leur propre formation jusqu'à la formation des agents. La qualité des formations réalisées auprès des métiers dépend en grande partie des connaissances et savoir-faire acquis par les référents démultiplicateurs et par conséquent du temps consacré par ces derniers à l'apprentissage et la maîtrise du logiciel par entrainement.

● *Les objectifs des formations et les résultats attendus doivent être exprimés*. Définir un objecti est un point essentiel de la formation.

● *Les formations des utilisateurs ne doivent pas être trop décalées dans le temps*.

● *La formation des agents doit être réalisée sur la base de cas concrets*.

● *Préparer des guides d'utilisation (mode d'emploi pour chacun des métiers)*. Les agents formés doivent disposer de support de formation décrivant la procédure à suivre pour chaque situation d'utilisation. Le guide doit se suffire à lui-même et être suffisamment explicite pour ne pas laisser place à l'interprétation de l'utilisateur. Une version dématérialisée des guides d'utilisation doit être mise à disposition des agents sur les outils de communication interne. Un système de recherche par mots clefs serait intéressant et facilitateur.

● *Les référents démultiplicateurs ne doivent pas devenir malgré eux la roue de secours de 1er niveau*.

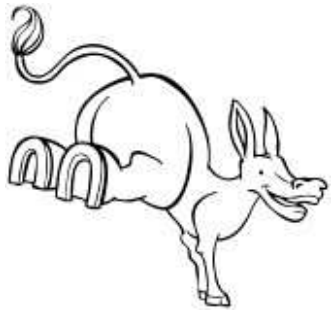
Pistes de réflexion en phase d'exploitation

● *Affiner les référentiels pour faciliter l'identification des informations utiles et leur utilisation*.

● *Enrichir, valider et diffuser les rapports BO (Business Objet)*. Le nombre de personnes aujourd'hui en mesure de créer ou modifier les rapports est encore très limité. Etendre la création et l'utilisation des rapports BO passe par la mise en place de formations à la création de rapports BO à destination des différents métiers utilisateurs de Séquoïa Teck. Etendre ainsi aux métiers la possibilité de créer les rapports BO permettra de démultiplier la création de rapports BO en phase avec les besoins des différentes catégories d'utilisateurs de Sequoïa Teck.

● *Imaginer des solutions qui permettent l'utilisation, le traitement et la valorisation des données saisies dans Teck.*

● *Collecter et diffuser les bonnes pratiques*.



Sequoïa Teck a été plaqué sur une organisation administrative qui ne correspond pas toujours aux réalités du terrain et aux pratiques habituelles. Le SNAF-UNSA a toujours affirmé que ce logiciel n'était pas fait pour faciliter le travail des agents. Il y a toujours divorce ou rejet lorsque l'utilisateur constate que le logiciel n'améliore pas sa situation ou, pire, l'aggrave. Visiblement, ceux en charge de ce logiciel ne semble pas avoir l'intention de changer de vision. Des stages sont déjà prévus pour la rentrée, à priori avec une nouvelle version dont personne ne sait si elle a tenu compte ou non des recommandations de cette expertise. Le CCHSCT a été complètement ignoré pour ce nouveau développement.

Michel ABLANCOURT